



Gestão & Gerenciamento

LIDERANÇA SITUACIONAL E SEU IMPACTO NA GESTÃO DE PROJETOS

SITUATIONAL LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON PROJECT MANAGEMENT

Francisco Rafael de Sousa Pereira

Pós-graduação em gestão de projetos; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

rafaelpereira947@gmail.com

Márcio Hervè

Mestre em Engenharia Ambiental; Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil;

marcio_herve@yahoo.com.br

Resumo

O artigo aborda a Teoria da Liderança Situacional, proposta por Paul Hersey e Kenneth Blanchard na década de 70, que explica que a eficiência da liderança depende da capacidade do líder de adaptar seu estilo de liderança à maturidade dos liderados. Para sua elaboração, foi adotada como metodologia a exploração teórica e estudo bibliográfico, além da apresentação de cases reais sobre sua aplicabilidade, com informações levantadas a partir de entrevistas com lideranças do mercado, mostrando a relação do estilo de liderança com o sucesso do projeto. Os resultados mostram que líderes que fazem uso da teoria, a partir da aplicação dos seus diferentes estilos: direção, apoio, delegação e orientação, conseguem resultados significativos. O artigo é finalizado com a conclusão de que a flexibilidade da liderança é essencial na busca por retornos e assegura o desenvolvimento do time, além de destacar a importância de empresas investirem em programas de desenvolvimento de liderança.

Palavras-chaves: Liderança; Estilos de Liderança; Maturidade; Desenvolvimento; Projeto.

Abstract

The article addresses the Situational Leadership Theory, proposed by Paul Hersey and Kenneth Blanchard in the 1970s, which explains that leadership efficiency depends on the leader's ability to adapt his or her leadership style to the maturity of those being led. Theoretical exploration and bibliographical study were adopted as methodology for its development, in addition to the presentation of real cases on its applicability, with information gathered from interviews with market leaders, showing the relationship between leadership style and project success. The results show that leaders who use the theory, based on the application of its different styles: direction, support, delegation and guidance, achieve significant results. The article ends with the conclusion that leadership flexibility is essential in the search for returns and ensures team development, in addition to highlighting the importance of companies investing more in leadership development programs.

Key words: Leadership; Leadership Styles; Maturity; Development; Project.

1 Introdução

Em um mundo onde a pressão por desempenho no âmbito corporativo é cada vez maior, saber liderar e se adaptar às circunstâncias impostas pelo momento pode deixar empresas passos à frente de sua concorrência, e definir o sucesso ou não de um projeto. Esse processo de adequação dos líderes ao cenário vivido no momento, entendendo que não existe um único estilo de liderança ideal para todas as situações é a base da Teoria da Liderança Situacional desenvolvida na década de 70 por Paul Hersey e Kenneth Blanchard. A teoria propõe que o êxito de um líder está atrelado a sua capacidade de ajustar seu estilo de liderança ao nível de maturidade dos liderados e as demandas específicas que surgirem no decorrer da tarefa.

Por meio de uma pesquisa é possível associar o sucesso de um projeto ao estilo de liderança adotado pelo gerente de projetos. Observa-se uma diferença significativa entre a competência de liderança do gerente e o êxito do projeto em diversos objetivos, como tempo e custo, por exemplo. Ademais, a pesquisa reafirma que diferentes estilos de liderança são adequados para variados tipos de projetos. (MULLER; TURNER, 2007)

O gerente de projetos (GP) é o líder do projeto e, portanto, sua liderança e a forma como é exercida influenciam diretamente nas entregas dos projetos e no desempenho da

equipe. É função do GP conduzir os membros do time, respeitando escopo, prazo e custo do projeto (GHIMIRE *et al*,2016), zelando por um bom clima entre os liderados, além de garantir o bom relacionamento com outros setores da companhia (ZHU; KINDARTO, 2016). O êxito ou fracasso de um projeto estão diretamente relacionados à forma como o gerente de projetos conduz a equipe perante os desafios encontrados.

O artigo em questão visa abordar o impacto da liderança situacional na gestão de projetos, apresentando os diferentes estilos presentes na teoria: direção, apoio, participação e delegação, cada um adequado aos diferentes níveis de maturidade dos liderados, e mostrar como empresas estão se movimentando para investir na temática a fim de capacitar seus gestores para que possam comandar seus respectivos times de forma assertiva e a partir da necessidade de cada membro do time e projeto atacado, conseguindo assim conquistar seus objetivos de entrega e assegurando a motivação dos liderados.

2 Metodologia

Este artigo apresenta o caráter de exploração teórica e adotou o estudo bibliográfico como metodologia. A pesquisa se aprofundou em pontos chaves da temática como a Teoria da Liderança Situacional e os movimentos de liderança da atualidade. A obtenção de informações ligadas ao tema ocorreu através de pesquisas virtuais, entrevistas com lideranças, artigos científicos e pesquisas em livros.

3 Contextualização

3.1 Teoria da Liderança Situacional e sua aplicação prática

A Teoria da Liderança Situacional, desenvolvida por Paul Hersey e Kenneth Blanchard em 1970, define quatro estilos de liderança: direção (direction), orientação (coaching), apoio (supporting) e delegação (delegating), que devem ser aplicados conforme a competência, maturidade e o comprometimento do time (NORTHOUSE, 2021).

A variedade de estilos de liderança, assim como dos perfis dos liderados, faz com que esses pontos sejam aspectos essenciais e marcantes da abordagem situacional. (BERGAMINI, 1994)

Todos os exemplos a seguir foram coletados a partir de relatos de lideranças de várias empresas de diferentes segmentos:

- **Direção (Direction):** Neste tipo de liderança, o líder garante aos comandados o acesso a instruções completas e exerce uma supervisão próxima ao liderado para acompanhar o desempenho das tarefas. Este estilo geralmente obtém mais retorno quando o time possui baixo grau de competência na temática e, portanto, grande necessidade de orientação no decorrer da execução.

Esse tipo de liderança pode ser exemplificado a partir de um caso real vivenciado em uma empresa de mídia de pequeno porte em 2020, auge da pandemia da Covid-19, onde um time de tecnologia recém-formado e com pessoas com baixo grau de maturidade recebeu uma tarefa de implementação de um novo software voltado para aplicações de

capital humano, tais como inclusão de férias, recibos de pagamentos e aplicação de ponto online, entre outros, com o objetivo tornar os fluxos dos funcionários da empresa com o departamento de recursos humanos mais fáceis e automatizados devido à necessidade de adoção do home office. Com a equipe pouco familiarizada com as aplicações desse novo software, e com a necessidade de entrega em caráter de urgência, o gerente de projetos precisou adotar um estilo voltado para direção, munindo o time de tecnologia com informações detalhadas sobre as funcionalidades que deveriam ser melhoradas e monitorando constantemente o avanço das atividades executadas pelos membros do projeto. Reuniões diárias foram feitas para revisar tarefas, realizando assim a correção de qualquer erro em tempo hábil, além de definir o que cada membro iria fazer em sua jornada de trabalho, o que assegurou o desenvolvimento do time e a entrega do projeto.

- **Orientação (coaching):** Ao analisar esse tipo de liderança, observamos que o líder orienta seus liderados, fornece o acesso a explicações e realiza a supervisão da equipe constantemente, oferecendo feedbacks, além de colher sugestões de melhorias. O líder define, mas os liderados se envolvem no processo decisório. O foco neste tipo de liderança é desenvolver habilidades e ampliar a confiança do time.

Em um caso real de aplicação, obtido a partir de um depoimento colhido junto a uma liderança de uma empresa de médio porte no segmento de comunicação, temos um coordenador de conteúdo que foi contratado pela empresa e recebeu, como principal atribuição, preparar os repórteres juniores que haviam acabado de se formar e teriam como atuação realizar entrevistas e matérias para um portal esportivo durante os Jogos Olímpicos de 2016. Para esse desafio, o líder adotou um estilo de orientação, explicando em detalhes todas as expectativas levantadas, junto com as promoções recebidas pelos estagiários. Feedbacks semanais e encorajamento faziam parte do processo de trabalho, construindo a confiança que a equipe precisava naquele momento, além de treinamentos mensais aplicados por outros líderes da empresa sobre temáticas relacionadas ao jornalismo.

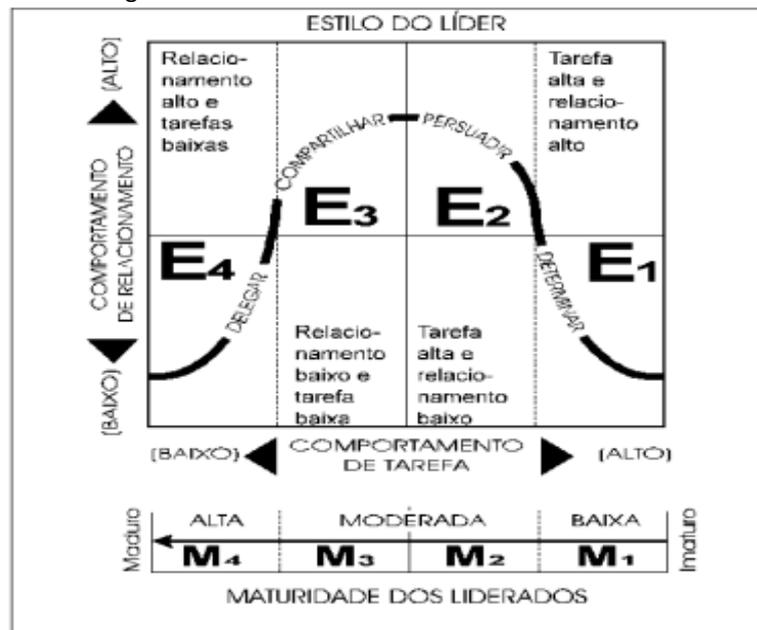
- **Apoio (supporting):** A liderança nessa vertente foca em dar mais autonomia para os liderados, que já possuem alto grau de performance, mas que podem, em alguns casos, ter baixa confiança, o que pode gerar inconsistência nas entregas. O líder que seguir por esse estilo precisa apoiar seu subordinado, mas sem a necessidade de dar instruções tão detalhadas. Contudo, é importante seguir com o monitoramento, para assegurar a qualidade da entrega, mesmo que de forma reduzida.

Ao analisarmos um caso real, um gerente de projetos em uma empresa de tecnologia de grande porte recebeu, de um de seus clientes mais antigos, o projeto de desenvolver um aplicativo voltado para finanças. A equipe possui alto grau de competência técnica, mas está encarando problemas com o desenvolvimento na parte de experiência do usuário. Neste projeto, o GP seguiu no estilo de apoio, mostrando para a equipe os desafios e indicando caminhos para solucionar os problemas. Reuniões semanais para discussões de problemas e ideias de soluções foram realizadas, sempre com a presença de um desenvolvedor e designer de outro time para auxiliar o processo criativo. A todo o momento, o gerente ofereceu suporte à equipe, seja emocionalmente ou tecnicamente, a partir de recursos que tinha disponíveis, além de reconhecer as entregas e esforço individual de cada membro da equipe.

- **Delegação (delegating):** O líder adota esse estilo quando possui uma equipe competente, comprometida e capaz de atuar de forma independente, confiando nas habilidades de cada membro e delegando responsabilidades ao time, com acompanhamento baixo. Liderados tomam decisões e assumem as responsabilidades pelas entregas.

Esse estilo de liderança pode ser exemplificado a partir do caso de uma equipe de produto de uma grande empresa de tecnologia. O time recebeu um projeto de ampliar a quantidade de formatos publicitários presentes em um dos portais de internet pertencentes a empresa. Adotando o estilo de delegação, o líder do produto direcionou um analista sênior para liderar o projeto. Esse fato estimulou a equipe e foi um grande exemplo de sucesso ao conseguir ampliar a monetização do portal.

Figura 1 - Estilo do líder e maturidade dos liderados.



Fonte: Hersey e Blanchard (1986)

3.2 Vantagens da Teoria da Liderança Situacional

Ao analisarmos a Teoria da Liderança Situacional e seus quatro estilos de liderança, com os respectivos exemplos citados anteriormente, podemos observar que a teoria apresenta inúmeras vantagens ao ser aplicada por lideranças em suas organizações.

A essência da teoria, onde sua aplicabilidade está diretamente relacionada a maturidade dos comandados, permite que a liderança se adapte mais facilmente a diversos cenários em times multidisciplinares e de níveis diferentes. Essa possibilidade abre caminhos para aumentar a performance, motivação e desenvolvimento do time, o que pode representar a diferença entre o sucesso ou fracasso de um projeto.

Outro ponto de destaque é a redução de conflitos internos a partir do ponto em que o líder se desenvolve em capacidades como empatia e comunicação. Saber lidar com as pessoas faz com que a chance de conflitos seja reduzida substancialmente.

A comunicação é mais um ponto vantajoso quando avaliamos a teoria em discussão. Ela permite que conflitos sejam amenizados, além de assegurar um ambiente de trabalho conectado com a cultura da empresa.

“O melhor líder não é necessariamente aquele que faz as melhores coisas. Ele é aquele que faz com que pessoas realizem as melhores coisas.” – Ronald Reagan, ex-presidente americano.

3.3 Diferença entre líder e chefe

Quando falamos sobre liderança, diversas vezes observamos um questionamento sobre a diferença entre ser chefe e ser líder. Porém, essa pergunta que muitas vezes paira na mente dos milhões de profissionais no dia a dia, é facilmente respondida quando entendemos o conceito de cada termo.

De acordo com o dicionário Aurélio, a palavra chefe pode ser definida como “Pessoa que detém o poder numa empresa; patrão”, ou seja, não observamos em momento algum a relação com gestão e sim uma cadeia de ordem de cima para baixo, sem considerar qualquer aspecto ou questionamento da outra parte.

Figura 2 - Charge “O chefe tem sempre razão”



Fonte: Jornal da Economia (2019)

A charge intitulada “O chefe tem sempre razão”, exposta no Jornal da Economia, ilustra o que as decisões de um chefe, aquele que não se preocupa com a opinião dos liderados, pode acarretar para uma empresa. Ao fazer alusão ao filme Titanic, vemos que uma decisão unilateral pode acarretar uma tragédia, levando uma empresa ao fim, assim como aconteceu na vida real, quando o capitão decidiu seguir viagem mesmo com os alertas de icebergs no caminho.

Vivenciamos um momento único na história e nas relações de trabalho, onde constatamos uma fragmentação do poder, que deixa de estar nas mãos de poucos e passa a ser mais horizontal e flexível para obter mais agilidade. As empresas que buscam seguir vivas no mercado precisam se adequar a realidade.

Já a palavra líder é definida como “indivíduo que exerce influência no comportamento ou no modo de pensar de alguém” e é isso que cada vez mais as organizações buscam de seus profissionais: líderes que levem o time e a empresa em harmonia para a conclusão de um objetivo. Contudo, existe um desafio da liderança em ser flexível, sem parecer injusto ou fraco. (CASSE; CLAUDEL, 2011).

Figura 3_ Líder x Chefe



Fonte: IBC (2017)

A imagem, criada pelo Instituto Brasileiro de Coaching, apresenta de forma simples e clara a diferença de líder e chefe. De um lado vemos o líder ajudando seus liderados para que juntos consigam concluir os objetivos, enquanto no outro observamos o chefe sozinho e a desorientação do time, sem entender seu gestor ou como alcançar o objetivo.

4 Investimento em liderança

Empresas precisam a cada dia desenvolver seus profissionais para conseguir entregar projetos de qualidade e, conseqüentemente, obter melhores resultados, e isso vai de encontro aos investimentos em liderança. Colocar recursos na temática pode ser sinônimo de retorno financeiro e cumprimento de metas e objetivos. Contudo, a realidade de muitas delas é outra. De acordo com uma pesquisa realizada pela Global Leadership Forecast em 2021 podemos constatar que, apesar de 48% dos líderes afirmarem que suas empresas possuem liderança de alta qualidade, apenas 28% dos entrevistados de Recursos Humanos confirmam tal fato, o que mostra que o capital humano das empresas não acredita que líderes têm tido bom desempenho, o que gera alto impacto em toda a companhia.

Figura 4 - Lacuna de qualidade de liderança está cada vez maior

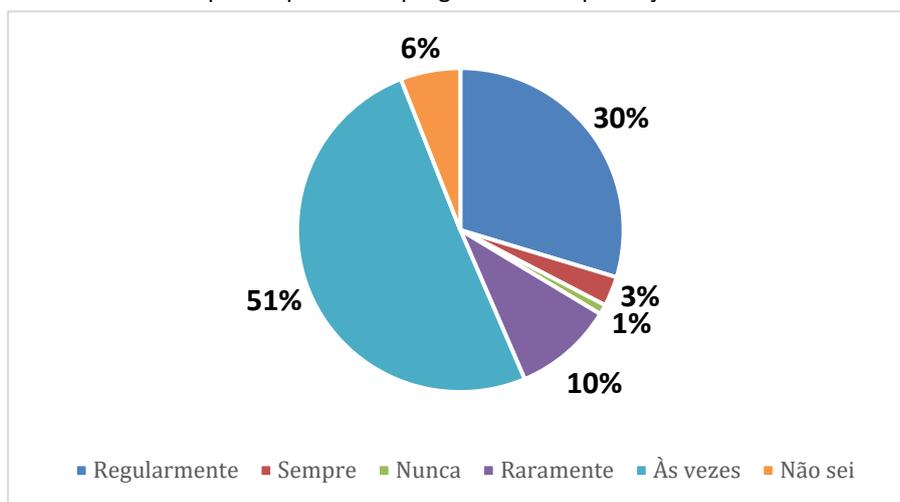


Fonte: DDI Word (2021)

Uma das iniciativas mais conhecidas sobre a temática “liderança no ambiente corporativo” são os programas de desenvolvimento de liderança, popularmente conhecidos como PDL, que em sua essência devem ter a capacidade de ensinar e munir seus membros com a aptidão de alinhar a visão de futuro com membros do time, resolução de problemas, comunicação transparente e desenvolvimento individual dos liderados, entre outros. Contudo, nem sempre ter um programa de desenvolvimento de liderança é sinônimo de resultado.

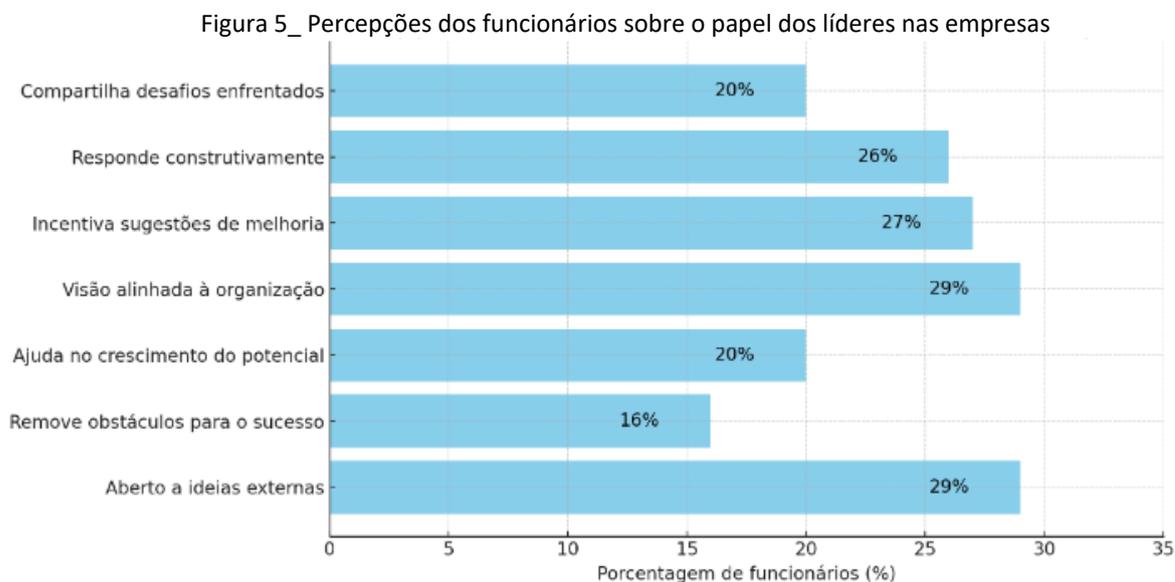
Em pesquisa publicada pela McKinsey & Company (2020), uma das maiores empresas de consultoria do mundo, sobre programas de desenvolvimento de liderança, mostra que apenas um terço dos líderes acreditam que seus programas de capacitação alcançam impacto nos negócios.

Gráfico 1 - Com que frequência os programas de capacitação são bem-sucedidos



Fonte: MC Kinsey & Company (2020)

A partir de pesquisa realizada pela Leadership IQ (2020), empresa especializada em pesquisa e consultoria fundada por Mark Murphy, especialista em liderança e colaborador da Forbes, com mais de 21 mil funcionários, para avaliar o desempenho dos líderes em áreas consideradas chaves de liderança, percebemos que líderes possuem grandes lacunas em diversos aspectos, como mostra o gráfico abaixo:



Fonte: Leadership IQ (2020)

Ao falar de liderança temos que analisar dois aspectos: a influência do líder no desenvolvimento dos funcionários e o investimento das empresas na formação de líderes. É preciso perceber que um não existe sem o outro, trata-se de uma cadeia que deve coexistir e se complementar. Em notícia publicada no site [PR Newswire](#), Josh Bersin, analista global de pesquisa de RH e CEO da The Josh Bersin Company, fez um relato sobre a liderança na atualidade.

Depois de estudar liderança por mais de 25 anos, nunca vi níveis tão baixos de investimento e maturidade no desenvolvimento de liderança. Liderança não é mais sobre atingir números e garantir rigor operacional. Agora é um jogo de impulsionar mudanças, capacitar e desenvolver pessoas, e dar às pessoas a flexibilidade, recompensas e crescimento de que precisam. Toda empresa agora é dependente de pessoas para seu desempenho operacional. Vemos, repetidamente, histórias de empresas ficando para trás, fazendo demissões e depois lutando para crescer. Essas estratégias devem ser acompanhadas por uma estratégia de liderança forte e conectada, caso contrário, os funcionários simplesmente pedem demissão silenciosamente ou se recusam a se adaptar. Os líderes também devem respeitar o fato de que os profissionais mais jovens geralmente estão prontos para assumir cargos mais altos no início de suas carreiras, então eles precisam sair do caminho para que novos líderes surjam. (BERSIN, 2023)

Em estudo publicado por Bersin em 2023, onde foram entrevistados mais de oito mil profissionais de RH com o objetivo de identificar as competências e qualidades que têm maior impacto nas organizações, constatamos que o desenvolvimento de lideranças é essencial, pois a partir dele é possível correlacionar as áreas de investimento em RH com o

crescimento do negócio, onde quem desenvolve suas lideranças têm melhores resultados.

Tabela 1 - Quais capacidades de Recursos Humanos são mais importantes?

Capacidade de RH individual	Capacidades de Empresas de Alto Crescimento	Capacidades de Empresas de Baixo Crescimento	Impacto	Impacto Relativo a Todas as Capacidades
Desenvolver Líderes e Gestores	3,4	2,3	Extremamente Alto	115%
Gestão de Mudanças e Comunicações	3,4	2,4	Extremamente Alto	119%
Aplicar os Princípios de Design Organizacional	3,1	2,3	Extremamente Alto	115%
Coaching de Individuais para Desempenho	3,9	2,8	Muito Alto	93%
Atuar como Parceiro Sênior de RH	3,2	2,4	Muito Alto	91%
Entendimento de Questões Culturais Globais	3,1	2,4	Muito Altp	67%
Demitir Executivos Sênior	2,9	2,2	Muito Alto	61%
Trabalhar com Executivos de Nível C	3,3	2,6	Alto	60%
Obter Apoio da Liderança Sênior para Esforços de DEI	2,9	2,2	Alto	57%
Implementar Estratégia para Trabalhadores Contingentes e de Trabalhadores Temporários	2,3	1,8	Significativo	54%
Apoiar as Necessidades Emocionais, Familiares e Mentais dos Funcionários	3,4	2,5	Significativo	41%
Liderar a Função de RH (como CHRO ou VP)	1,9	1,5	Significativo	40%
Consultoria com Líderes de Negócios sobre Dados da Força de Trabalho	3,2	2,5	Significativo	36%
Implementar Comunicações Alvo para Funcionários	2,5	2,0	Significativo	36%
Desenhar Modelo Operacional de RH	2,4	2,1	Menos Significativo	17%

Fonte: Bersin (2023)

Os dados apresentados no estudo comprovam uma situação cada vez mais arriscada das empresas, com a queda em investimento e desenvolvimento de lideranças. Apenas 25% das organizações acreditam que obterão retorno tanto em valor como financeiro, ao investirem em liderança. Outro dado alarmante mostra que 60% das companhias gastam menos de 500 dólares por ano em gestão e desenvolvimento de lideranças por pessoa e que apenas 17% estão aumentando seus orçamentos na temática.

O estudo também mostra o que as empresas podem ganhar se investirem no desenvolvimento de liderança:

- três vezes mais probabilidade de exceder metas financeiras e encantar clientes.
- nove vezes mais probabilidade de ter força de trabalho capacitada.
- dezessete vezes mais probabilidade de ser considerado um lugar ótimo para trabalhar.
- doze vezes mais probabilidade de reter funcionários.
- cinco vezes mais probabilidade de conseguirem se adaptar às mudanças.
- cinco vezes mais probabilidade de inovar de forma eficaz.

5 Considerações finais

Liderança é uma temática complexa, abrangente e que precisa ser discutida e estudada cada vez mais a fundo. Não podemos estacionar no tempo e pensar que modelos considerados ultrapassados podem ser aplicados a gerações de profissionais cada vez mais instruídas e avidas por conhecimento e que buscam incessantemente por crescimento através de desafios na empresa e gestão do seu líder. Caso sua empresa não invista nessa temática dificilmente conseguirá competir contra a concorrência em um mercado cada vez mais saturado e disputado. A Teoria da Liderança Situacional pode servir de base para líderes conseguirem encarar os desafios de comandar equipes complexas e heterogêneas em pensamento e filosofia de vida, se adaptando a partir da maturidade dos seus funcionários.

Essa flexibilidade no exercício da liderança permite uma resposta mais eficaz às diferentes necessidades das equipes, permitindo a aplicação de estilos variados – como direção, apoio, participação e delegação – conforme o grau de competência e maturidade dos colaboradores. A capacidade de adaptação é essencial para maximizar resultados e promover o desenvolvimento das equipes.

O investimento no desenvolvimento de líderes não é apenas uma estratégia de aprimoramento individual, mas uma ação necessária para a sustentabilidade e competitividade das empresas. Pesquisas e estudos mostram que organizações que aplicam recursos na formação de lideranças conseguem melhores resultados, com aumento da retenção de talentos e alto grau de capacidade de adaptação às mudanças. Por outro lado, a negligência na temática pode levar a falhas na condução de projetos e prejuízos significativos tanto financeiros quanto de perda de material humano. Assim, ao relacionar a Teoria da Liderança Situacional com a prática organizacional, fica evidente que o sucesso das empresas está diretamente relacionado à sua capacidade de investir no desenvolvimento de

líderes que saibam atuar e gerir um time de maneira situacional, promovendo o equilíbrio entre os objetivos corporativos e o engajamento de suas equipes.

6 Referências

- BERGAMINI, Cecilia W. **Liderança: a administração do sentido**. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, p. 102-114, mai./jun. 1994.
- BERSIN, Josh. **Companies have been neglecting their leadership, and it shows**. Disponível em: <https://joshbersin.com/2023/11/companies-have-been-neglecting-their-leadership-and-it-shows/>.
- CASSE, P.; CLAUDEL, P. **Leadership styles: a powerful model**. Janeiro, p. 46-51, 2011.
- DDI WORLD. **Global Leadership Forecast 2021**, 2021. Disponível em: <https://www.ddiworld.com/global-leadership-forecast-2021>.
- GHIMIRE, D.; GIBBS, S.; CHARTERS, S. **Software development team views of success factors in agile projects**. In: Incorporating the 29th Annual Conference of the National Advisory Committee on Computing Qualifications, 2016.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. 4. ed. São Paulo: E.P.U., 1986.
- IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Post A diferença entre um chefe e um líder: um chefe diz, Vá! Um líder diz, Vamos!** A Liderança deve ser fonte de apoio e crescimento e também inspirar positivamente seus liderados. E você, tem um chefe ou um líder em sua empresa? 13 set. 2017. Disponível em: <https://www.facebook.com/photo.php?fbid=1925407410809025&id=353763481306767&set=a.353869457962836>
- JORNAL DA ECONOMIA. **O chefe sempre tem razão**, 7 fev. 2019. Disponível em: <https://jeonline.com.br/noticia/16746/o-chefe-sempre-tem-razao>
- LEADERSHIP IQ. **The state of leadership development**. Jun.2020. Disponível em: <https://www.leadershipiq.com/blogs/leadershipiq/leadership-development-state>
- MC KINSEY & COMPANY. **Rethink capabilities to emerge stronger from COVID-19**. 23 nov. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/rethink-capabilities-to-emerge-stronger-from-COVID-19>
- MULLER, R.; TURNER, J. R. **Matching the project manager's leadership style to project type**. International Journal of Project Management, v. 25, n. 1, p. 21-32,2007.
- NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and Practice**. 9. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2021.
- ZHU, Y. Q.; KINDARTO, A. **A garbage can model of government IT project failures in developing countries: the effects of leadership, decision structure and team competence**. Government Information Quarterly, v. 33, n. 4, p. 629-637, 2016.